

Желтова А.А., студент 4 курса экономического факультета ФГБОУ ВПО
«Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

Фомичева Е.И., ст. преподаватель кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВПО
«Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА АЭРОПОРТОВОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В данной статье рассматривается один из популярных методов стратегического анализа – модель 5 конкурентных сил М. Портера. Описывается его роль в системе стратегического анализа. Кроме того нами был применен данный метод к предприятиям аэропортового бизнеса с целью изучения конкуренции в определенной сфере.

Ключевые слова: стратегический анализ, модель М. Портера, аэропортовый бизнес, конкурент.

Annotation. In this article, we consider one of the most popular methods of strategic analysis - the model of five competitive forces M. Porter. We have described the role of the method in the strategic analysis. In addition, we used this method to the airport business enterprises to examine competition in a particular area.

Keywords: strategic analysis, the model of M. Porter, airport business, competitor.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера – методика для анализа отрасли и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Данная модель широко используется в стратегическом анализе деятельности предприятий с целью изучения микроокружения организации, а именно конкурентного окружения [9].

Модель конкуренции М. Портера включает пять основных факторов, которые изображены на рисунке 1.

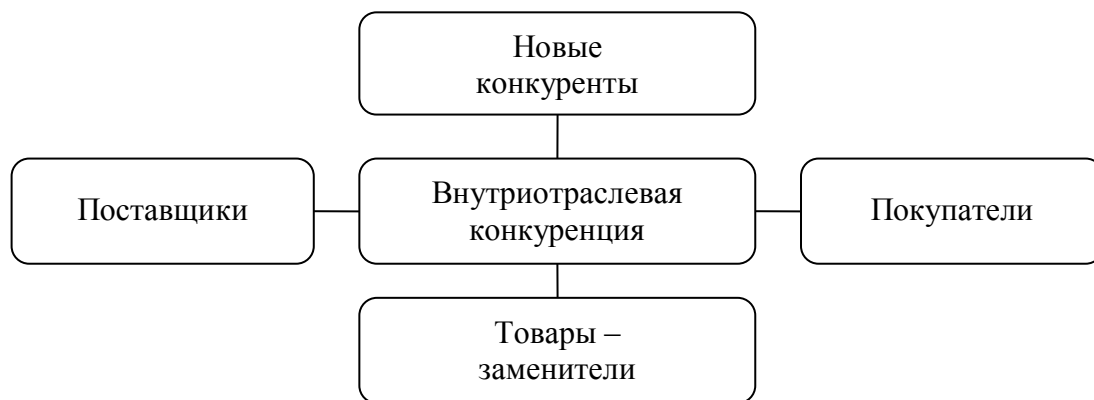


Рисунок 1 – Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Данная модель является универсальной и применяется в стратегическом анализе деятельности предприятий разных отраслей деятельности, в том числе в сфере аэропортовых услуг.

Аэропортовый бизнес – постоянно развивающаяся сфера деятельности, в которой функционируют как наиболее крупные центральные предприятия, которые в российской практике являются лидерами, так и более мелкие региональные, между которыми происходит борьба за клиентов, представленных в виде авиаперевозчиков. Таким образом, для предприятий аэропортового бизнеса важно проводить анализ конкурентного окружения с целью выявления угроз со стороны аналогичных предприятий, возможностей роста и развития, определения собственной конкурентоспособности [8].

Применим изучаемую модель М. Портера к организациям аэропортового бизнеса Краснодарского края.

Действующие конкуренты – первая составляющая модели. Рассматривая конкурентное окружение аэропортов Краснодарского края, отметим, что все 4 действующих аэропорта (Аэропорт Анапа, Аэропорт Краснодар, Аэропорт Сочи и Аэропорт Геленджик) входят в группу «Базэл Аэро», т.е. существуют под единоличным управлением. Исходя из этого, они не могут быть в полном понимании конкурентами друг для друга. Аэропорт Анапа и Аэропорт Краснодар не являются прямыми конкурентами в силу того, что они обслуживают разные категории пассажиров – для г.Краснодара – это бизнесмены, а для г.Анапа – туристы. При этом Аэропорт Краснодар имеет следующие преимущества: обеспечивает авиационными перевозками территории с более высокой плотностью

населения, более высоким жизненным уровнем и уровнем деловой активности, что является важными факторами для устойчивого спроса на услуги. Для пассажиров, прибывающих в г.Анапа с целью отдыха, воздушный транспорт является наиболее удобным вариантом, но не самым экономичным. Аэропорт г. Сочи также не является прямым конкурентом, хоть и обслуживает тот же сегмент клиентов – туристов Черноморского побережья. Это обусловлено тем, что выбор того или иного аэропорта клиентом зависит не от качества аэропортового обслуживания, а в большей степени от качества туристических услуг и привлекательности курорта [10].

Внутреннюю конкуренцию среди аэропортов Базэл Аэро составляют друг другу Аэропорт Анапа и недавно построенный Аэропорт Геленджик. С момента ввода в эксплуатацию последнего в 2012г. объемы пассажиропотока в Аэропорт Анапа снизились на часть населения города и соответствующего района, пользующуюся услугами авиационного транспорта, и количество пассажиров, прибывающих на отдых в районы городов Геленджика и Новороссийска. Главным преимуществом, который имеет Аэропорт Анапа перед Аэропортом Геленджик является выигрышное географическое положение. Рассмотрим характерные черты аэропортов Краснодарского края, данные представим в таблице 1 [3,4,5,6].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика Аэропортов Краснодарского края

| Показатель | Аэропорт Анапа | Аэропорт Геленджик | Аэропорт Краснодар | Аэропорт Сочи |
|-------------------------|--|---|---|---|
| Пропускная способность | Внутр. Авиалинии – 400 пас/час Внеш. Авиалинии – 60пас/час | 140 пас/час | Внутр. Авиалинии – 1000 пас/час Внеш. Авиалинии – 700пас/час | Внутр. Авиалинии – 2000 пас/час Внеш. Авиалинии – 500пас/час |
| Развитие и модернизация | В 2011г. – реконструкция взлетно-посадочной полосы. Строительство нового терминала, который будет представлять собой здание площадью около | Один из основных проектов развития аэропорта – строительство нового аэровокзального терминала с пропускной способностью 454 пассажира в | В 2009-2014 гг. - мероприятия по модернизации (время регист-ии пассажиров сократилось до 45 сек., а развор-ое время самолетов снизилось до 35 мин.) В 2014 г. общая площадь терминала увелич-сь | В 2013 г. - модернизация, направленная на подготовку к зимним Олимпийским играм 2014 г. В 2010 г. был открыт новый аэровокзальный комплекс, один из самых современ-ых |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | 10 000 кв.м, пропускная способность достигнет 700 пасс. в час. Он будет обслуживать внутр-ие рейсы. Здание аэропорта будет переоборудовано в терминал международных авиалиний. | час. Здание существующего аэровокзального комплекса будет переоборудовано под грузовой терминал. | на 8 200 кв.м. Увел-сь с 8-ми до 16 стоек регис-ии, интроскопов - до 11, в багажных отд-ях уст-ны 2 карусельные багажные сис-мы. В планах «Базэл Аэро» – создание мультимодального транспортного узла. | в России. Благодаря новому терминалу пропускная спос-ть аэропорта выросла с 900 до 1600 чел. в час. Новая посадочная галерея с 10-ю телетрапами доп-но увеличила пропускную спос-ть аэропорта до 2500 пасс. в час. |
| Пассажирооборот за 2014г. (млн.чел.) | • 1,012 | 0,236 | • 3,414 | 2,428 |
| Количество обслуживаемых авиакомпаний | • 20 | • 6 | • 30 | 40 |
| Количество направлений полетов | • 47 | • 9 | • 62 | 60 |
| Место в рейтинге аэропортов РФ | • Входит в 20-ку | • Не входит в 20-ку | • Входит в 10-ку (7место) | Входит в 10-ку |
| Персонал | 509 чел. | 200 чел. | 1237 чел. | 1150 чел. |

На основе данных таблицы 1 составим рейтинг аэропортов Краснодарского края по ряду показателей и представим его на рисунке 2.

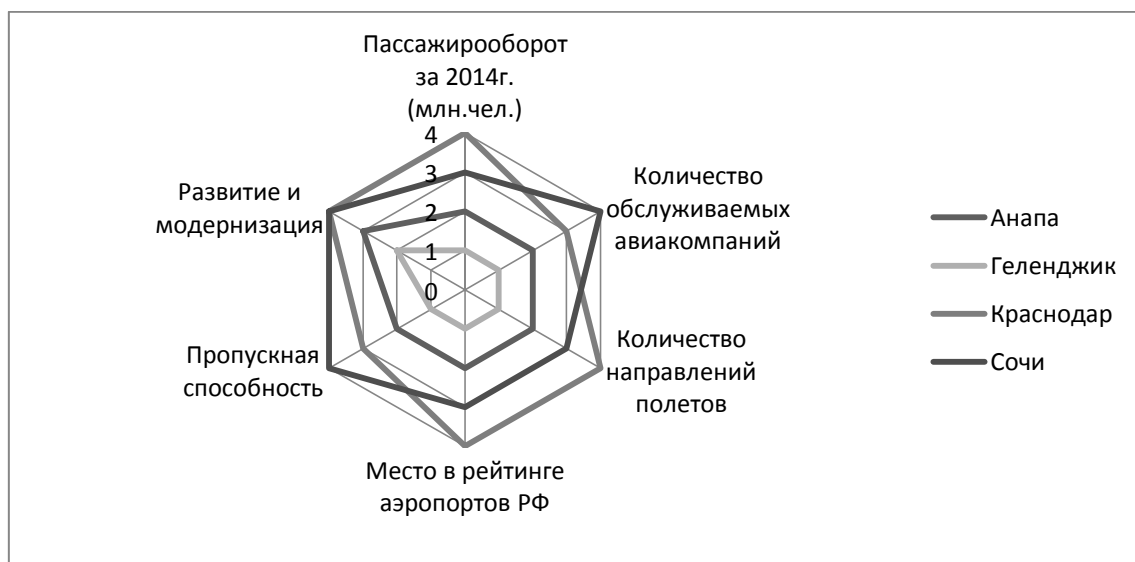


Рисунок 2 – Многоугольник конкуренции аэропортов Краснодарского края

Таким образом, наиболее конкурентоспособными являются аэропорты г. Краснодар и г. Сочи, т.к. данные организации имеют большой пассажирооборот, входят в 10-ку аэропортов России, взаимодействуют с большим объемом авиакомпаний по 50-60 направлениям, имеют хорошо развитую инфраструктуру и высокую пропускную способность, как по внутренним, так и по внешним авиалиниям.

Вторая составляющая – *конкуренты, предоставляющие услуги-заменители*. Акцент при анализе конкурентов также необходимо делать на анализе фирм, предоставляющие услуги-заменители. Т.е. необходимо рассматривать рынок транспортных услуг, куда входит и рынок воздушного транспорта, включая аэропортовый сегмент. Здесь потребитель может выбрать вместо авиатранспорта железнодорожный, водный, общественный и личный автомобильный транспорт.

Сегодня автомобильный транспорт является очень популярным средством передвижения, что обусловлено его доступностью и распространенностью. Качество дорог Краснодарского края, развитость автотранспортной сети позволяет выбирать данный транспорт для туристических поездок на курорты Краснодарского края.

Водный транспорт также хорошо развит, но в большей степени в сфере грузоперевозок. На территории Краснодарского края находятся восемь морских портов, активно развивается портовая деятельность. Транспортный комплекс обеспечивает реализацию внешнеполитических и экономических интересов России в зоне черноморского и средиземноморского экономического сотрудничества.

Морские порты края обеспечивают прямой выход через Азовское и Черное моря на международные внешнеторговые пути и перерабатывают более 35% внешнеторговых российских и транзитных грузов морских портов России, обслуживают около трети российского нефтеэкспорта. Порты Сочи, Анапа, Геленджик расположены в санаторно-курортной зоне и в основном обеспечивают обслуживание пассажирских перевозок. Ведется реконструкция действующих и строительство новых портовых перегрузочных комплексов в

городах Новороссийске, Туапсе, Темрюке. Строится новый морской порт Тамань.

По территории края проходят важнейшие железнодорожные маршруты федерального значения, которые ориентированы в сторону морских международных портов края и курортов Черного и Азовского морей [7].

Определяющим фактором при выборе того или иного транспорта для передвижения является стоимость услуги. На основе данных интернет-сайтов, таких как basel.aero, tutu.ru, www.avtovokzaly.ru, www.avtodispatcher.ru и др., нами был проведен анализ цен на передвижение самолетами, поездами, автомобилями и автобусами из г. Анапа по различным направлениям. Данные анализа представим в таблице 2 [1,2,12].

Таблица 2 – Стоимость передвижения на разных видах транспорта (руб.)

| Вид транспорта Направление движения | самолет | поезд (плацкарт) | автобус | автомобиль (за бензин при расходе 10л/100км) |
|--|-------------|-----------------------------|---------|---|
| Анапа-Симферополь | 9000-12000 | 1200 | 700 | 1100 |
| Анапа-Сочи | 11000-20000 | 2000-3000 (с пересадкой) | 1700 | 1400 |
| Анапа-Москва | 6500-9000 | 3700 | 2600 | 5500 |
| Анапа-Санкт-Петербург | 9000-40000 | 3400 | - | 7500 |
| Анапа-Владивосток | 23000-26000 | 16000 | - | 33000 |

Согласно таблице 2, в большинстве случаев наиболее дорогим способом передвижения являются перелеты, это обусловлено высокой стоимостью обслуживания и содержания данного вида транспорта, а также коротким сроком, за который оказывается услуга. Так, например, долететь из Анапы до Москвы возможно за 2-2,5 часа, на поезде и автобусе доехать за сутки, на машине – за 23 часа. Наиболее дешевым средством передвижения является автобус, но в данном случае предоставляться наименее комфортные условия, чем в других транспортных средствах. Поезд – является наиболее оптимальным средством передвижения в том случае, если человек не имеет собственного транспорта, имеет средний заработок, но при этом предпочитает более комфортные условия передвижения, чем в автобусах. Самолет выбирают клиенты, для которых

решающим фактором при выборе транспорта является комфорт, скорость передвижения и статус.

Кроме того, представим данные по перевозкам пассажиров разными транспортными средствами, а именно железнодорожным, автомобильным, морским, внутренним водным и воздушным, в Краснодарском крае за ряд лет (таблица 3) [11].

Таблица 3 – Структура пассажироперевозок разными видами транспорта Краснодарского края.

| Вид транспорта | Млн. чел. | | | Удельный вес, % | | |
|--|-----------|-------|-------|-----------------|-------|-------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Перевезено пассажиров транспортом общего пользования | 477,3 | 485 | 451,3 | 100 | 100 | 100 |
| железнодорожным | 15,7 | 16,2 | 17,2 | 3,29 | 3,34 | 3,81 |
| автомобильным (коммерческим) | 309,3 | 318,4 | 294,4 | 64,80 | 65,65 | 65,23 |
| морским | 0,16 | 0,18 | 0,19 | 0,03 | 0,04 | 0,04 |
| внутренним водным | 0,11 | 0,12 | 0,05 | 0,02 | 0,02 | 0,01 |
| воздушным | 0,9 | 0,96 | - | 0,19 | 0,20 | - |

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод, что наиболее популярным является коммерческий автомобильный транспорт, его доля составляет 65,23% в 2013г. Менее популярен, чем автомобильный, железнодорожный транспорт (3,81% в 2013г.), но он более популярен чем воздушный и морской. Популярность автомобильного транспорта обусловлена его широкой доступностью и распространенностью, более низкой стоимостью при осуществлении передвижения внутри края.

Следующий третий элемент модели 5 сил – *поставщики*. Аэропорт является предприятием, оказывающим услуги, но, не смотря на такую направленность и отсутствие явного процесса производства, предприятие нуждается в обеспечении своей деятельности разного рода материалами нужного качества, в установленных объемах и в запланированные сроки. Предприятия данной отрасли в большей степени зависят от поставщиков топлива. Колебание цен на топливо в значительной степени оказывает влияние на стоимость услуг как аэропорта, так и авиаперевозчиков, что выражается в изменении стоимости цен на авиабилеты. Также важное место имеет обеспечение аэропорта тепловыми и

водными ресурсами, а также электроэнергией. Поставщиком электроэнергии является ОАО «Кубиньэнерго». В 2013г. ставка на содержание электросетей составляла 36245,06 руб. за месяц, на 2014г. эта ставка увеличилась до 38804,08 руб. за месяц. Кроме того основными видами поставок для предприятия аэропортового бизнеса являются арендные услуги, услуги управления, поставки спецтехники, электроэнергии, топлива. Большую долю в совокупности закупок занимают расходы на услуги управления, их доля в общем объеме аэропортов может колебаться от 20 до 40 процентов. Поставщиком данных услуг для аэропортов Краснодарского края группы «Базэл Аэро» является соответственно управляющая компания.

Потребители также оказывают влияние на конкуренцию на рынке. Для аэропортовой деятельности рынок сбыта услуг представлен двумя группами сегментов: деловые клиенты (перевозчики) и конечные потребители (пассажиры и грузоотправители). Аэропорты, входящие в группы «Базэл Аэро» сотрудничают с большим количеством разных авиакомпаний. Основными крупными потребителями «Аэрофлот РА» и ОАО «АК ЮТэйр». Кроме того крупными корпоративными клиентами, с которыми сотрудничают аэропорты Краснодарского края являются ОАО «Авиакомпания «Сибирь», ОАО «Авиакомпания «Трансаэро», ООО «Авиапредприятие «Газпром Авиа», ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» [10].

Другой сегмент потребителей – это конечные покупатели (пассажиры). Рассмотрим, например, конечных потребителей авиа услуг Аэропорта Анапа. Пассажиры представлены группами людей, являющихся местными жителями, туристами и гостями г. Анапа и его района, являющихся деловыми людьми или бизнесменами, отправляющимися в данном направлении по рабочим делам. Основную долю составляют туристы – это и дети, доставляемые на курорт группами, и семьи, и молодые пары. Жители города в меньшем объеме используют авиатранспорт, т.к. он является дорогостоящим, а при этом основная часть населения имеет невысокий доход. Бизнес-представители – также небольшая группа пассажирооборота, т.к. основной поток данных клиентов отправляется по направлению в г. Краснодар.

Таким образом, отметим следующие тенденции в области конкурентного окружения:

- Предполагается сохранение конкурентных позиций по структуре аэропортов, т.к. в каждом из них планируется проведение мероприятия по улучшению качества обслуживания по средствам модернизации и введения инноваций разного рода;
- Сохранение низкой популярности авиаперевозок из-за высокой стоимости услуг;
- Повышение конкурентоспособности водного и автомобильного транспорта в связи с организацией системы перевозок в Крым;
- Расширение географии полетов в связи с присоединением Крыма.

Таким образом, говоря о модели 5 конкурентных сил М. Портера, отметим ее особую важность и роль в системе стратегического анализа деятельности предприятий аэропортового бизнеса. Данная модель позволяет определить основных конкурентов, причем не только прямых, но и косвенных, а также потенциальных, выявить факторы конкуренции на рынке, определить конкурентоспособность исследуемого предприятия, а также установить основные тенденции конкурентного окружения. Результаты анализа микроокружения проведенного с помощью известного и широко распространенного метода 5 сил М. Портера позволяют определить сильные и слабые стороны организации в сравнении с конкурентами, а также определить возможности и угрозы, формируемые внешней средой.

Библиографический список

- 1 Автовокзалы.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.avtovokzaly.ru
- 2 Автодиспетчер. Автомобильный портал грузоперевозок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.avtodispatcher.ru
- 3 Аэропорт Анапа // Базэл Аэро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://basel.aero/anapa/about/ap/>

- 4 Аэропорт Геленджик // Базэл Аэро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://basel.aero/gelendjik/about/ap/>
- 5 Аэропорт Краснодар // Базэл Аэро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://basel.aero/krasnodar/about/ap/>
- 6 Аэропорт Сочи // Базэл Аэро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://basel.aero/sochi/about/ap/>
- 7 Закон Краснодарского края от 29.04.2008 N 1465-КЗ (ред. от 28.11.2014) «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2020 года» (принят ЗС КК 16.04.2008) [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://economy.krasnodar.ru/strategic-planning/files/zacon_kk_29042008_1465_2015.pdf
- 8 Кораблев А. И. Стратегический анализ предприятия в условиях рыночной экономики: учеб. пособие /А. И. Кораблев. – СПб.: СПбГЛТА, 2010. – 43с.
- 9 Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера // POWERBRANDING [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
- 10 О группе «Базэл Аэро» // Базэл Аэро [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://basel.aero/group/>
- 11 Основные показатели пассажирских перевозок // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://krsdstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krsdstat/resources/8d89300046858303a9c0ef843e8e3539/Основные+показатели+пассажирских+перевозок.htm
- 12 Туту.ру – самый популярный туристический сайт в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: tutu.ru